

Vezetés és szervezeti innováció a globalizálódás korában

I. Bevezető: a globalizálódás tartalmáról röviden

A hazai és a nemzetközi elemzésekben a globalizáció, globalizálódás, globalo-modernizáció stb. fogalmakat gazdasági, társadalmi, politikai, kulturális és ideológiai dimenziókban egyaránt igen gyakran használják (Warhurst–Nickson–Saw, 2000). Előadásomban elsősorban a gazdaság, illetve annak olyan szereplőivel, mint a vállalati szervezetek globalizálódásával összefüggő jelenségekkel, tendenciákkal szeretnék foglalkozni. Elismervé természetesen a globalizáció jelzett dimenziói viszonyában érvényesülő folyamatok kölcsönös kapcsolatait.

A magyar gazdaság globalizálódásával összefüggésben, pontosabban a külföldi közvetlen tőkebefektetésekkel kapcsolatos közgazdasági elemzésekben lényegesen eltérő hangvétel figyelhető meg az 1980–90-es évtized fordulóján, valamint az évtized végén. Az első időszakban, a globalizáció hordozójának tekintett külföldi közvetlen tőkebefektetések hatásaival kapcsolatos pozitív értékelések domináltak, a 20. század végén viszont a negatív hatások hangsúlyozása figyelhető meg a hazai és a külföldi elemzésekben (Árva, 1999). Az utóbbival összefüggésben utalni szeretnék a gazdasági globalizáció pozitív hatásainak propagálásában élenjáró olyan nemzetközi intézmények (pl. WTO, IMF) tevékenységével szembeni társadalomkritikai mozgalmak megerősödésére, amelyek keretében 1999 végén Seattle-ben és 2000 tavaszán Washingtonban rendeztek tüntetéseket. A szakmai kritikák mellett, az említett társadalomkritikai mozgalmak hatásainak következtében, például a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) és a Világkereskedelmi Szervezet (WTO), működése történetében először hoz létre olyan vegyesbizottságot,

amely az előállított termékek szociális-etikai, munka- és környezetvédelmi feltételeinek ellenőrzését a nemzeti kormányok és a fogyasztók számára egyaránt lehetővé teszi (Edmonds, 2000).

Előadásomban a magyar gazdaság tartós fejlődése (fenntartható növekedése) szempontjából meghatározó jelentőségű fejlesztési tevékenységek és a szervezeti (vezetési) innovációk kapcsolatát a gazdasági globalizáció perspektívájából vizsgálom. A közép-kelet-európai régió posztszocialista gazdaságaira jellemző változások azonosításában a következő három, egymással összefüggő folyamatra szeretném felhívni a figyelmet. Porter globalizációval kapcsolatos paradigmáit általánosan használják a magyar szakemberek.¹ A hazai társadalomkutatók körében kevésbé ismertek, de a globalizáció folyamatának empirikus vizsgálatában jól használhatók a gazdasági fejlődés Gordon által megkülönböztetett alábbi kategóriái (Gordon, 1996, (in) Martin, 1998, 10):

1. Az *internacionalizálódás folyamata*, amely a csere logikáján („logic of exchange”) alapszik, s az információk, termékek és szolgáltatások nemzeti hátterek közötti áramlását szimbolizálja. A folyamatot alapvetően a kereslet és a kínálat által meghatározott relatív árak rendszere szabályozza. A nemzetközi kereskedelem fejlettsége jelzi az egyes nemzetgazdaságok internacionalizálódásának színvonalát.

2. A *multinacionalizálódás*, amely a termelés logikáján („logic of production”) alapszik, az egyes nemzetgazdaságokba ágyazódó vállalatok által szervezett és ellenőrzött nemzetközi termelési tevékenységet képviseli. Ez a tendencia a nemzetközi méretekben koordinált termelési és marketingtevékenységeket képviselő közvetlen külföldi tőkebefektetések formájában valósul meg, és egyúttal jelzi a vizsgált nemzetgazdaság multinacionalizálódásának mértékét.

3. A *globalizálódás*, az innováció új társadalmi-szervezeti logikájának („logic of innovation”) alkalmazásán alapszik. Konkrétan arról van szó, hogy a „globális vállalat” nem egyetlen ország gazdasági-társadalmi „szövetébe ágyazódik”, hanem tevékenysége több országban működő gazdasági egységek stratégiai teljesítményén alapszik. A stratégiai jellegű tevékenységek területi megoszlása jól tükrözi a vizsgált nemzetgazdaságban működő vállalatok globalizálódásának színvonalát.

A jelzésszerűen felsorolt mutatók alapján a közép-kelet-európai régió posztszocialista gazdaságai az 1990-es évtizedben végrehajtott radikális libera-

1 A Porter-paradigmák népszerűségét a gazdaság globalizációjával foglalkozó magyar kutatók körében jól illusztrálják az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi, valamint az MTA Regionális Kutatások Bizottságainak közös rendezvényén 2000. május 3-án elhangzott olyan előadások, mint Bernek Ágnes: *A transznacionális vállalatok telepítési tényezői globális és lokális szinten*, valamint Lengyel Imre: *Régiók, térségek versenyképessége: Porter-rombusz és regionális klaszter*.

lizáció következtében, a világ gazdaságba döntően az internacionalizálódás formájában kapcsolódtak be. A 20. század utolsó évtizedében a magyar gazdaságba beáramlott jelentős közvetlen külföldi tőkebefektetések következtében a magyar gazdaság intenzíven bekapcsolódott a termelés logikáját képviselő multinacionalizálódás folyamatába. A folyamat a korábbi gazdasági-vezetési struktúrák lebontását és újak bevezetését jelentette, a tulajdonviszonyok radikális átalakulásával együtt.

A külföldi közvetlen tőkebefektetések vagy a magyar termelőtőke-befektetések révén létrejött gazdasági szervezetek tevékenységére – legalábbis a '90-es évtized jelentős részében – kevésbé jellemzők az innováció logikáján alapuló tevékenységek. Kivételek természetesen előfordulnak és jól ismertek a külföldi tőkebefektetések hatásaival foglalkozók körében (ezzel összefüggésben leggyakrabban a GE Tungsram, Knorr-Bremse, Nokia, Ericsson stb. cégek kutatási-fejlesztési tevékenységére történnek utalások.) A külföldi közvetlen tőkebefektetések formájában hazánkba – valamint a közép-kelet-európai térség többi poszt szocialista gazdaságába – települt gyártó- és összeszerelő kapacitások döntően a multinacionalizálódás tendenciáját képviselik.

A következő részben az ország egyik legdinamikusabban fejlődő, a Budapest–Győr innovációs tengelyen található székesfehérvári régióban végzett nemzetközi kutatás tapasztalatainak felhasználásával szeretném illusztrálni állításomat. Ezzel összefüggésben azt is jelezni szeretném, hogy a vizsgált vállalatokra jellemző innovációs tevékenységek (pl. gyártás vagy termékfejlesztés) részaránya, súlya nemcsak a nemzetgazdaság globalizálódása szempontjából fontos mutató, hanem egyúttal pozitívan befolyásolja az élenjáró vezetői tevékenységek és módszerek elterjedését is.

II. A vállalati innovációs profilok és az ún. élenjáró („leading edge”) vezetési módszerek

A '90-es évek második felében (1996/1997) a hazánkkal együtt tizenkét országra kiterjedő nemzetközi EU-projekt a regionális innovációs rendszerek azonosítására vállalkozott. (Cook–Boekholt–Töedting, 1998.) Magyar vizsgálat céljára a külföldi közvetlen tőkebefektetések magas koncentrációjával jellemezhető székesfehérvári régió került kiválasztásra. A vizsgálatban részt vevő vállalatok ($n = 75$) több mint egyharmada (34%) külföldi tulajdonú – döntően multinacionális – vállalat. A projektben részt vevő vállalatok által képviselt tevékenységek jellege a felmérésben szereplő régió gazdaságának – a bevezetőben használt terminusok szellemében – figyelemre méltó

„multinacionalizálódását” jelzi. Jól illusztrálja ezt az olyan stratégiai jellegű tevékenységek előfordulásának alacsony részaránya, mint a kutatás és fejlesztés, a tervezés, a marketing és a képzés, szemben a gyártás és összeszerelés, valamint az értékesítés domináns szerepével. Lásd részletesebben erről az 1. táblázatot!

1. táblázat

A vállalati vezetés által ellenőrzött tevékenységek jellege

Tevékenységek	%
a) Stratégiai tervezés	6,7
b) Kutatás és fejlesztés	2,7
c) A beszállítók kiválasztása	20,3
d) Értékesítés	40,5
e) Marketing	13,5
f) Gyártás	70,2
g) Összeszerelés	24,5
h) Képzés	7,7

A projektben szereplő cégek kutatási és fejlesztési profiljainak részletesebb elemzése azt jelzi, hogy a magyar és főleg a külföldi tulajdonban lévő vállalatokban a K + F tevékenységek értékének az üzleti forgalomhoz viszonyított részaránya minimális (a magyar cégeknél 2,06%, a külföldi vállalatok esetében ennél is alacsonyabb: 0,21%). Különösen szembetűnő az, hogy az újonnan alapított (ún. zöld mezős beruházások formájában) magyar vállalatok semmit sem költenek ilyen célra. Ha mégis előfordul ilyen jellegű tevékenység, az jobbra a tervezés fázisában szerepel, és a munkaerő elenyészően kis töredékét foglalkoztatja. A K+F hiánya egyrészt az újonnan alapított magyar cégek szolgáltatás jellegű tevékenységével, másrészt a K+F iránti motivációk szinte teljes hiányával magyarázható. (Az ún. informális jellegű K+F törekvések és gyakorlat a vizsgálatban alkalmazott kutatási eszközökkel megragadhatatlanok.)

A vizsgált régió, valamint a magyar gazdaság jövőbeli fejlődése szempontjából meghatározó jelentőségű a hazánkban működő külföldi cégek (főleg a zöld mezős beruházások formájában létesült vállalatok) K+F tevékenységének aktivizálódása, hiszen szerepük a magyar gazdaság teljesítményében is meghatározó. Ha a magyar és a közép-kelet-európai térség posztszocialista gazdaságai tartósan viszonylag magas szinten szeretnék tartani a növekedés ütemét, akkor nem elég kizárólag az alkatrészgyártásban és összeszerelésben aktívnak lenni, hanem fokozott erőfeszítések szükségesek a nagyobb hozzáadott értéket képviselő részegységek gyártásában, valamint a termékfejlesztés-

ben rejlő lehetőségek kihasználására. Ellenkező esetben a munkaerőköltségek feltételezhető növekedésével viszonylag rövid időn belül találkozhatunk a Nagy-Britanniában Rover-, hazánkban pedig Mannesmann-szindrómának elnevezett jelenséggel (Pekarek, 2000).

A székesfehérvári régióban működő cégek K+F profiljáról nyújt jó áttekintést az 2. táblázat.

2. táblázat

Kutatási-fejlesztési profilok és a vállalati jellemzők

Vállalati jellemzők	K+F kiadás 1990-ben (1000 ECU)	K+F kiadás 1995-ben (1000 ECU)	K+F kiadások a forgalom %-ában	K+F személyzet (1995)	K+F személyzet a teljes létszám %-ában	K+F tevékenység fejlesztését tervezi
Magyar vállalatok:						
Magántulajdonú cég	22,9	36,7	2,48	1,59	7,55	33,3
Vegyes (magán+állami) tulajdonú cég	5,0	0,71	0,14	0,14	0,01	14,3
Állami tulajdonú cég	46,8	80,0	1,33	12,57	0,87	28,6
Ún. zöld mezős beruházás	–	0,0	0,00	0,25	1,76	25,0
Ún. barna mezős beruházás	20,43	53,95	2,50	5,78	6,00	30,6
Összesen	29,43	38,95	2,06	3,14	5,05	29,5
Külföldi vállalatok:						
Ún. zöld mezős beruházás	–	6,25	0,24	2,00	0,43	15,8
Ún. barna mezős beruházás	133,3	42,67	0,09	–	–	25,5
Összesen	133,3	38,95	0,21	3,30	0,56	20,0

Forrás: Makó Csaba–Marc Ellingstad (1999): Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja. *Szociológia*, 4, 47.

A kutatási és fejlesztési tevékenységek markánsabb jelenléte a hazai és külföldi tulajdonú cégekben nemcsak a magyar gazdaság jövője szempontjából fontos, hanem olyan, már rövid távon érvényesülő hatásokban is jelentkezik, mint a vezetési és irányítási módszerek modernizálása. Az említett nemzetközi projekt egyik legfontosabb tapasztalata: a projektben szereplő cégeknél a gyártás és a termékfejlesztés jelenléte kedvezően befolyásolja a viszonylag autonóm jellegű szervezeti változásokat. A közel ezer vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás tapasztalatai szerint a gyártás- és termékfejlesztésben élenjáró vállalatoknál

nagyobb arányban fordulnak elő az olyan élenjáró („leading edge”) vezetési és irányítási módszerek, mint a team-munka, az átfogó minőségirányítási rendszer (TQM), raktárkészlet nélküli termelés (JIT), a „benchmarking”, információs technológiák (IT) stb. Lásd erről bővebben a 3. táblázatot.

3. táblázat

A fejlesztési tevékenységek és a szervezeti innovációk kapcsolata – az EU-régió vállalatainak példája

A szervezeti innovációk formái	Kutatás és fejlesztési tevékenységek típusai		Az EU-régió vállalatai (n = 8,33)
	termék-innováció (n = 232)	a gyártási folyamat innovációja (n = 385)	
ISO 9000	65,0 %	62,3 %	52,0
Csoport- (team-) munka	55,1 %	56,4 %	47,8 %
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	54,5 %	57,1 %	46,3 %
Információs technológia (IT)	52,9 %	56,1 %	44,5 %
Lapos szervezeti hierarchia (flat-organisation)	49,8 %	46,5 %	39,5 %
Raktárkészlet nélküli termelés (JIT)	44,9 %	46,8 %	37,7 %
Profitközpont	42,7 %	42,3 %	32,7 %
Az ún. legjobb gyakorlat követése (benchmarking)	32,2 %	32,5 %	32,5 %
Kiszervezés (outsourcing)	28,5 %	24,2 %	22,22 %
Interdiszciplináris tervezés, fejlesztés	33,4 %	29,4 %	22,1 %
Szervezeti hálózatfejlesztés	23,5 %	26,0 %	20,0 %

Forrás: Cooke, Philip–Boekholt, Patricia–Töedting, Franz (eds.): (1998) Regional Innovation Systems: Designing for the future – REGIS – Targeted Socio-Economic Research, *EU Commission – Final Report of Project ERB-CT-95-1010*, Brussels, March, 56. o.

A 3. táblázat adatai a következőket jelzik. Először: a technológiai és szervezeti (vezetési és irányítási) változások viszonylag szoros kapcsolatot jeleznek (pl. a termék-innováció terén aktív cégek szintén nagyobb kezdeményező-készséget mutatnak a gyártásfejlesztésben és fordítva). Másodszor: a különböző típusú fejlesztésekben (pl. gyártás- vagy termék-) élenjáró vállalatoknál nagyobb arányban jelennek meg a szervezeti innováció különböző típusai. Általánosítható tapasztalat a következő: a különböző típusú technológiai innovációk nemcsak szoros kapcsolatban vannak egymással, hanem hatékony összekapcsolódásuk feltételezi az ún. élenjáró vezetési és irányítási módszerek (szervezeti innovációk) bevezetését és alkalmazását is.

III. A jövőbeli kilátások: az átalakulás „kreatív” szakaszának lehetősége

Úgy tűnik, hogy a magyar és a közép-kelet-európai régió posztszocialista gazdasági átalakulásának első (tömeges privatizációval és a gazdasági-foglalkoztatási struktúrák radikális átalakulásával járó) szakasza lezárult. Jól tükrözték ezt azok az előadások, amelyek május (2000) első hetében hangzottak el *A társadalmi-gazdasági átalakulás szervezeti-intézményi és regionális dimenziói* c. szakmai konferencián, amelyet az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi és az MTA Regionális Bizottsága közösen rendezett². Az új évezred beköszöntése az átalakulási folyamat újabb szakaszára való áttérés lehetőségét kínálja nem csak a gazdasági és társadalmi élet szereplői számára. A jövőbeli fejlődési lehetőségek azonosításában és kihasználásában – az említett gazdasági és társadalmi szereplők mellett – különlegesen fontos szerepet játszanak a változások szervezeti-intézményi és technológiai dimenzióit nemzetközi (globális) perspektívában vizsgáló hazai és nemzetközi kutatási projektek résztvevői.

A 21. századra jellemző társadalmi-gazdasági átalakulás közép-kelet-európai változatának minősítése – annak rendkívül összetett és nagyszámú bizonytalanságot rejtő tartalma ellenére – valószínűleg magában foglalja a társadalmi-gazdasági átalakulás kreatív modelljének lehetőségét. Érvényesülése – egyebek mellett – a magyar gazdaság jelenleginél intenzívebb részvételét jelzi,

2 Az MTA említett két bizottsága által rendezett közös szakmai tanácskozáson, amely a „Társadalmi-gazdasági átalakulás szervezeti-intézményi és regionális dimenziói”-val foglalkozott, a következő előadások szerepeltek:

a) Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság szekció (elnök: Rechnitzer János igazgató, MTA RKK NYUTI):

Angyal Ádám (BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, egyetemi tanár): „A magyarországi privatizáció néhány etikai kérdése”,

Barakonyi Károly (JPTE, tanszékvezető egyetemi tanár): „A korszerű felsőoktatási menedzsment kiépítése”,

Kovács Sándor (BKÁE Vezetés és Szervezési Tanszék, egyetemi tanár): „Adalékok az átalakulás szervezet- és vezetésméleti interpretációjához”,

Poór József (kandidátus, igazgató, Hay International): „Az emberi erőforrás-gazdálkodás élenjáró módszerei: a 90-es évek tapasztalatai”.

b) Regionális Kutatási Bizottság szekció (elnök: Makó Csaba igazgató, SZIE VTI):

Rechnitzer János (igazgató, MTA RKK NYUTI): „A regionális politika és a vállalkozások”,

Berne Ágnes (egyetemi docens, ELTE Regionális Földrajzi Tanszék): „A transznacionális vállalatok telepítési tényezői globális és lokális szinteken”,

Lengyel Imre (tanszékvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdálkodástudományi Kar, Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék): „Régiók, térségek, versenyképessége: Porter-rombusz és regionális klaszterek),

Korompai Attila (tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE Gazdaságföldrajz Tanszék)

az európai és a világpiacra készülő termékek és szolgáltatások kutatásában és fejlesztésében. A tendencia érvényesülése egyúttal azt is jelenti, hogy a külföldi közvetlen tőkebefektetések formájában hazánkban megjelenő külföldi cégek stratégiai tevékenységei (a kutatás és fejlesztés stb. növekvő részaránya) „beágyazódnak” a magyar társadalmi-gazdasági és szervezeti-intézményi hálózataiba.

A piacgazdasági intézményrendszernek a '90-es évtized második felére bekövetkezett kiépülését követő második szakasza – amelyben feltehetően a strukturális és szervezeti változások kreatív mintája dominál – megjelenésére utaló néhány hangsúlyeltolódásra, a multinacionális vállalatok vezetésének a közép-kelet-európai térségre vonatkozó módosuló prioritásaira szeretnék néhány példával utalni.

Az első példa arról szól, hogy az információs technológiák és szolgáltatások fejlesztésének és előállításának piacán vezető szerepet játszó multinacionális cégek az elmúlt években felfedezték az országban még rendelkezésre álló kutatási erőforrásokat. A felfedezés már évekkel ezelőtt megtörtént, ennek eredetéről és tényezőiről az üzleti tudományok vezetői médiái az elmúlt hónapokban tudósítottak. Ezzel összefüggésben például a *Financial Times* április végén (2000. Április, 26.) megjelent számában arról számol be, hogy szinte minden jelentős mobiltelefon-gyártó multinacionális vállalat rendelkezik K+F kapacitással Magyarországon. A NOKIA, az Erickson, az AUDI kutatólaboratóriumainak vezetőivel készített interjúk tapasztalataiból az is kiderül, hogy a K+F tevékenységek hazánkba telepítésénél nem az alacsony munkaerőköltség a legfontosabb tényező – szemben a gyártó- és összeszerelő kapacitások idehelyezésének motívumaival. Ennél fontosabb szerepet játszik a „kiemelkedő képzettségi szint” és főleg az „elsőrangú matematikai felkészültség”.

Az utóbbival összefüggésben a cikkben nyilatkozó NOKIA kutatási részlegének vezetője szerint „Ha valaki nem rendelkezik megfelelő matematika-elméleti háttérrel, nagyon nehéz ezen a területen kutatási tevékenységekben részt venni.” (Wright, 2000, 15.) A K+F tevékenységek telepítésének másik fontos indítéka a rendelkezésre álló kutatók *kritikus tömegben történő elérhetősége*. Például az említett képzettség tekintetében nagyon felkészült kutatók találhatók Dél-Európában és a világ más részén is, azonban nem állnak rendelkezésre olyan nagyságrendben, mint amekkorát a jelentős K+F piac igényel. A kutatási és fejlesztési tevékenységet végzők esetében a *munkaerőköltség* színvonal a harmadik helyen szerepel a telepítési tényezők sorában – szemben a gyártási kapacitások telepítésének motívumaival. (Ezzel összefüggésben megjegyzendő az, hogy a „tudásiparban” a magyar munkaerő már ma sem olcsó. Egy hazai kutató költsége 70%-a a nyugati kollégák munkaerőköltségének.)

Végül szólnunk kell az Egerbe telepített, német ZDF sebességfejlesztő részleg vezetőjének értékeléséről, aki a magyarok *kutatási temperamentumát* hangsúlyozta a *Financial Times*nek adott interjújában, konkrétan azt az improvizációs képességet, amely révén „szinte a semmiből is tudnak produkálni”, ez a különleges kvalitás jól kiegészíti a detroiti kutatócsoportot, ahol a kutatók „piacérzékenysége” a legfejlettebb.

A második példában ismertetett kutatási tapasztalatok a multinacionális vállalatok közép-kelet-európai befektetési motívumaival foglalkozó egyik legfrissebb vizsgálatból származnak. Ezzel összefüggésben különösen hasznosíthatók számunkra a kutatók azon következtetései, amelyek a multinacionális vállalatok várható (jövőbeli) beruházási motívációinak változásait jelzik. A beruházási motívációk vizsgálatában a következő indítékok azonosítására került sor:

1. piacszerzés („market-seeking”),
2. hatékonyságjavítás („efficiency seeking”),
3. tudásfejlesztés („knowledge seeking”).

Az elmúlt tíz évben a „piacszerzés”, illetve a „hatékonyságjavítás” motívumai domináltak, a „tudásfejlesztés” nem játszott különösebb szerepet. A következő évtizedben – a piacszerzés és a hatékonyságjavítás változatlanul fontos tényezői mellett – viszonylag felértékelődnek a „tudásszerzés” szempontjai. Ennek vizsgálata során a kutatók (408 multinacionális vállalat globális vagy regionális központjába küldték el a kérdőíveket, értékelhető válasz 43 cégtől érkezett, amelyből 28 a feldolgozóiparban, 11 pedig a szolgáltatás különböző területein működik) a tudásfejlesztés következő formáit különböztették meg (Monroe–Pearce, 2000):

a) *tudásfejlesztés 1.*: a helyben rendelkezésre álló tudástőke (pl. eredeti helyi technológia, helyi marketingtudás stb.) felhasználásával új termékek kifejlesztése a befogadó ország és a többi európai ország piacaira (angol jelölés: knowledge-seeking 1. – angol rövidítés: KS1);

b) *tudásfejlesztés 2.*: a helyi alkotó tudás felhasználása olyan új termékek kifejlesztésére, amelyek a vizsgált multinacionális vállalat globális hálózatába (pl. nyugat-európai piacaira) kerülnek (angol jelölés: knowledge-seeking 2. – angol rövidítés: KS2).

A 4. táblázatban foglaltuk össze a multinacionális vállalatok kutatásfejlesztéssel kapcsolatos jelenlegi és jövőbeli elvárásait a közép-kelet-európai régióban működő vállalataiknál.

4. táblázat

*A multinacionális vállalatok közép-kelet európai leányvállalatainál érvényesülő
motívumok értékelése(*)*

	Beruházási motívum (átlag) (**)			
	Jelenlegi beruházási indíték		Beruházási indítékek jövőbeli változása	
	Tudásfejlesztés (KKE régió) KS1	Tudásfejlesztés (globális piacra) KS2	Tudásfejlesztés (KKE régió) KS1	Tudásfejlesztés (globális piacra) KS2
<i>Szektor:</i>				
Vegyipar	1,71	1,54	2,43	1,86
Elektronikai ipar	1,89	1,67	2,22	2,33
Gépipar	1,33	1,17	2,00	2,17
Autóipar	1,33	1,33	1,67	1,67
Olajipar	2,00	1,50	2,14	2,00
Vegyes	1,14	1,00	n. a.	n. a.
<i>Származási ország:</i>				
Ázsia	1,67	1,67	1,33	1,33
USA	1,53	1,40	2,20	2,27
Nyugat-Európa	1,56	1,31	2,38	2,06
Átlag	1,56	1,38	2,21	2,07

Forrás: Monroe, J.–Pearce, R. (2000): 'Multinational and Sustainable Industrial Transformation in CEE Transition Economies: the Role of Technology. In Young, S.–Hood, N. (eds.): *Multinational in the Millenium: Companies and Countries, Changes and Choices*, 27th Annual Conference UK Chapter Academy of International Business, 14th–15th April, 2000., University of Strathclyde, Glasgow-Soctland/UK, 196–202. o.

Jelmagyarázat:

* A különböző beruházási motívumok értékelése 3-as fokozatú skálán történt:

- (i) a leányvállalat fő (legfontosabb) célkitűzése,
- (ii) a leányvállalat működésének másodlagos célja,
- (iii) nem szerepel a leányvállalat céljai között,

** Az átlagot, a következő skálaértékek alapján számolták: fő cél (3), másodlagos cél (2), nem cél (1).

A 4. táblázat adataival összefüggésben a következőket szükséges megjegyezni. A jövőbeli változások jelzése érdekében nem szerepeltetem a „piacszerzési” (market-seeking) és a „hatékonyságjavítási” (efficiency-seeking) motívumok változatlanul domináns jövőbeli szerepét. A „tudásfejlesztés” irányába történő elmozdulás főleg az elektronika, az olaj- és a vegyipar területén figyelemre méltó.

A multinacionális vállalatok származási országa tekintetében az USA és a nyugat-európai vállalatok az ázsiai cégeknél nagyobb hajlandóságot mutattak kutatási és fejlesztési tevékenységeiknek a kelet-közép-európai régióba történő áthelyezésére.

Néhány összefoglaló megjegyzés

Az átalakulás ún. kreatív szakaszára jellemző, nagyobb hozzáadott értéket képviselő tevékenységeknek hazánkban, valamint a közép-kelet-európai régió országaiban való megjelenését a röviden bemutatott kedvező tendenciák ellenére *belső és külső tényezők változatlanul nehezítik. A belső tényezők közül az egyik legfontosabb előfeltétel a magyar oktatási és kutatási rendszer (potenciál) minőségének megőrzése. Ellenkező esetben képtelenek leszünk a „tudásfejlesztési piac” igényeinek megfelelő „kritikus tömegben” a szükséges emberi erőforrások „előállítására”.* Ugyancsak a belső tényezők között kell megemlítenünk a gazdasági szereplők (munkáltatók, munkavállalók és az állam) viszonyára jellemző *társadalmi-intézményi kapcsolatok stabilitásának igényét, amelynek hiányában a tudásfejlesztésben történő – természeténél fogva hosszú távú – külföldi beruházások elképzelhetetlenek. Ezzel összefüggésben feltétlenül megemlítendő a multinacionális cégek hatékonyságjavításra („efficiency seeking”) irányuló és állandóan érvényesülő rövid távú indítéka, amelyet a magyar gazdaság szereplői által csak közvetetten, stabil és reflexív társadalmi intézményrendszer fenntartásán és fejlesztésén keresztül képesek pozitívan befolyásolni.* A hatékonyságkeresés rövid távú szemlélete (lásd erről a közelmúltban tapasztalt Mannesmann-szindróma megjelenését a sárbogárdi üzembezárás formájában) negatívan befolyásolja a „tudásfejlesztést” képviselő beruházások megjelenése révén a tartós gazdasági növekedés feltételeinek biztosítását a közép-kelet-európai régió posztszocialista országaiban.

Irodalom

- Árva, László (1999): 'Hungary in the Whirlwind of Globalization: An Economic and Social Analysis. In Csaba Makó–Chris Warhurst (eds.): *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*, University of Gödöllő–Budapest University of Economic Sciences, 41–50.
- Cooke, Philip–Boekholt, Patricia–Töedting, Franz (eds.) (1998): R.E. G. I. S. Project – Regional Innovation Systems: Designing for the future – REGIS', Brussels: *Final Report of Project ERB-SOE1-CT-95-1010*, February, 195.
- Csáki, György (2000): Les investissements étrangers dans l'économies de transformations: le cas de Hongrie', Communication présentée dans Atelier sur *Transformations économiques et*

- changements organisationnels en Hongrie*, Organisé par Conservatoire Nationale des Art et Métiers (CNAM-Paris) et Institute of Management Education – St. Stephen University, 3–7 Juillet, Budapest, 13.
- Edmonds, John (2000): Third world still can't see past western self-interest. *The Guardian*, Monday, April 17., 21.
- Makó Csaba–Marc Ellingstad (1999): Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezető gyakorlat modernizációja. *Szociológia*, 4, 40–58.
- Makó Csaba (2000): A tulajdonosi szerkezetváltás, a globalizáció hatása a vállalatirányítási rendszerre, a foglalkoztatási formákra és a munkaerővel szemben támasztott igényekre. Készült a *Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány* támogatásával – Szent István Egyetem – Vezető és Továbbképző Intézet, 143.
- Martin, Roderick (1998): Central and Eastern Europe and the International Economy: The Limits to Globalisation. *EUROPE-ASIA STUDIES*, Vol. 50, No.1, 7–26.
- Monroe, Julia–Pearce, Robert (2000): Multinational and Sustainable Industrial Transformation in CEE Transition Economies: the Role of Technology. In Stephen Young–Neil Hood (eds.): *The Multinational in the Millenium: Companies and Countries, Changes and Choices*, 27th Annual Conference UK Chapter Academy of International Business, 14–15 April, 2000. University of Strathclyde, Glasgow, Scotland/UK, Vol. 2. 183–220.
- Pekarek János (2000): Termelékenységgel versenyezzünk – javasolják a gazdaságkutatók a külföldi cégek kivonulása ellen. *Népszabadság*, július 7. 1–8.
- Thompson, Paul (1994): 'Corporate Culture: Myths and Realities: East and West. In Csaba Makó–Péter Novoszáth (eds.): *Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture*. Budapest: Communication and Consultation Co. Ltd. – Institute for Social Conflict Research HAS, 179–200.
- Warhurst, Chris–Nickson, Dennis–Shaw, Eleonore (2000): A globalizációs folyamat főbb jellemzői – politikai, gazdasági és kulturális szempontok. *Vezetéstudomány*, XXXI, 3, 8–16.